

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UnB PLANALTINA
CURSO DE GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

ANÁLISE DO SETOR DE MONITORAMENTO LOGÍSTICO EM UMA EMPRESA DO SETOR DO AGRONEGÓCIO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

FILLIPE JANIQUES DE MATOS MORALES

Brasília/DF

2011

ANÁLISE DO SETOR DE MONITORAMENTO LOGÍSTICO EM UMA EMPRESA DO SETOR DO AGRONEGÓCIO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Cumprimento da disciplina Estágio
Supervisionado para obtenção do título
de graduação em Gestão do
Agronegócio apresentado à
Universidade de Brasília – UnB.

Orientadores: Prof^a: Dr. Vânia Ferreira
Roque-Specht e Supervisor de Estágio:
Henrique Xavier

Brasília/DF

2011

RESUMO

O trabalho destinou-se a analisar o processo de monitoramento logístico da distribuição dos produtos acabados do Centro de Distribuição (CD) de uma empresa do setor do agronegócio até seus clientes. O monitoramento logístico observado possui como principal característica a certificação das entregas vigentes no dia, por meio do acompanhamento constata dos veículos e análise das planilhas de ocorrências de acontecimentos no decorrer do trajeto dos mesmos. A análise foi realizada na Filial 24 (Centro de Distribuição) da empresa Asa Alimentos, no período de estágio supervisionado no segundo semestre de dois mil e onze e foram, aqui, abordados temas essenciais para seu desenvolvimento.

Palavras-Chave: Logística – Monitoramento – Centro de distribuição – Canais de distribuição.

SUMÁRIO

| | | |
|---------|------------------------------------|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 5 |
| 1.1. | Caracterização da organização..... | 5 |
| 1.2. | Monitoramento Logístico | 5 |
| 1.3. | Objetivos | 6 |
| 1.3.1. | Objetivo Geral | 6 |
| 1.3.2 . | Objetivos Específicos..... | 6 |
| 1.4 | Justificativa | 6 |
| 2. | REVISÃO DE LITERATURA | 8 |
| 2.1. | Logística..... | 8 |
| 2.2. | Canais de distribuição | 10 |
| 2.3. | Monitoramento | 12 |
| 3. | EXPERIÊNCIA PRÁTICA..... | 13 |
| 3.1. | Monitoramento das Entregas | 13 |
| 3.2. | Monitoramento Financeiro | 14 |
| 4. | ANÁLISE..... | 16 |
| 5. | CONCLUSÕES | 19 |
| 6. | REFERÊNCIAS..... | 20 |

1. INTRODUÇÃO

1.1. Caracterização da organização

A ASA ALIMENTOS teve início em meados de 1960 com a criação de frangos de corte do senhor Aroldo Silva Amorim.

O negócio prosperou, e, em 2001 a ASA passou a atuar também no segmento de suínos, expandindo mais seu mercado e aumentando sua gama de produtos.

A ASA hoje é referência nos mercados onde atua, com grande potencial de expansão e sucesso em novos mercados que ainda deseja ingressar.

Conta com aproximadamente 1.500 colaboradores, que tem como sede a unidade do SIA, em Brasília.

A área da logística de produtos acabados da ASA possui uma frota de quarenta e três caminhões, com uma capacidade de distribuição diária de aproximadamente cento e trinta e duas toneladas de produtos.

Diariamente, as vendas para Brasília e entorno giram em torno de cento e vinte toneladas, com uma quantidade de aproximadamente quinhentas entregas. O mesmo acontece em Goiânia e cidades próximas, mas com uma venda um pouco mais baixa, girando em torno de noventa toneladas por dia.

1.2. Monitoramento Logístico

Na ASA ALIMENTOS o processo de monitoramento logístico é, ainda, muito rudimentar, não contendo nenhum software integrado, com a possibilidade de monitorar os veículos via GPS e com maior velocidade nas informações.

O monitoramento é feito, basicamente através de telefonemas para os motoristas, onde esses passam todas as informações aos monitoradores, para que estes possam, então, dar algumas prioridades de entrega ou sugerir rotas alternativas de entrega, visando sempre a garantia de todas as entregas e nos horários preestabelecidos. Um grande problema deste tipo de monitoramento é

quando o celular do caminhão descarrega a bateria, ficando completamente inacessível as informações daquela rota de entregas.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

- Compreender o processo de monitoramento de distribuição de produtos acabados em uma empresa do setor do agronegócio brasileiro.

1.3.2 . Objetivos Específicos

- Acompanhar um dia de vivência na área de monitoramento de um Centro de Distribuição logística;
- Compreender a importância do monitoramento para agregar valor ao cliente e melhorar a competitividade da empresa;
- Verificar possíveis melhorias e a aplicabilidade de softwares integrados para monitoramento.

1.4 Justificativa

Com o passar do tempo mudaram-se as formas de gestão de estoques e passou-se a dar maior importância à logística nas organizações. Isso se deu devido ao crescimento constante da competitividade entre as organizações e a percepção dos altos custos logísticos¹ que estão relacionados, também, ao

¹Quando falamos em Custos Logísticos, a primeira idéia que vem na cabeça é o Custo com Frete ou Transportes. Apesar deste ser o mais significativo, os Custos Logísticos não se resumem somente à isso. Podemos identificar Custos na Armazenagem, nos Estoques, no Processamento de Pedidos e é claro no Transporte.” (RICARTE, M. 2002)

armazenamento de grandes estoques de produtos. Surge, então, uma constante preocupação com o melhoramento dos níveis de serviços para com os clientes, buscando maior eficiência e eficácia na distribuição.

O gerenciamento logístico passa a ter grande importância no processo de melhoramento dos níveis de serviço ao cliente. Segundo BOWERSOX E CLOSS, (2001)

“o gerenciamento logístico inclui o projeto e a administração de sistemas para controlar o fluxo de materiais, os estoques em processo e os produtos acabado, com o objetivo de fortalecer a estratégia das unidades de negócio da empresa.”

Em busca de maior eficiência e melhores níveis de serviços, é necessário que a organização procure formas de monitorar e acompanhar a distribuição dos produtos para garantir que estes cheguem ao cliente em tempo hábil, em condições ideais, e no local desejado, aumentando o grau de confiança entre os dois agentes do canal de distribuição.

Observando isso, o presente trabalho visa uma análise no processo de monitoramento da distribuição dos produtos acabados da empresa Asa Alimentos aos seus diferentes canais de distribuição.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Logística

A logística surgiu com as guerras, como forma de otimizar e planejar o transporte bélico para os campos de batalha, e, logo em seguida, ganhou importância nas indústrias, que passaram a observar que precisavam transportar seus produtos para depósitos ou para as lojas de seus clientes.

Segundo MEDINA (2002), a logística faz parte das artes militares que se destina a assegurar às forças armadas todos os meios necessários para a sua sobrevivência no campo de batalha, incluindo melhores condições de movimentação, abastecimento, alojamento e transporte de tropas.

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. (NOVAES,2007)

Ainda, segundo Novaes, o movimento logístico passa, então, a eliminar do processo tudo que não tenha valor para o cliente, visando o enxugamento do processo logístico com benefícios diretos aos consumidores. Implicando, assim, na otimização dos recursos, pois, se de um lado se busca o aumento da eficiência e a melhoria dos níveis de serviço ao cliente, de outro, a competição no mercado obriga a uma redução contínua nos custos.

Segundo BOWERSOX e CLOSS (2001) a função principal da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados. A logística envolve a integração de informações, transportes, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e

embalagem. A responsabilidade operacional da logística está diretamente relacionada com a disponibilidade de matérias-primas, produtos semi-acabados e estoques de produtos acabados, no local onde são requisitados ao menor custo possível

O conceito de logística aborda o gerenciamento e execução das atividades ao longo da cadeia de suprimentos, incluindo atividades junto aos fornecedores e clientes, visando a racionalização dos fluxos físicos e de informações e à satisfação das demandas aos consumidores (Figura 1).

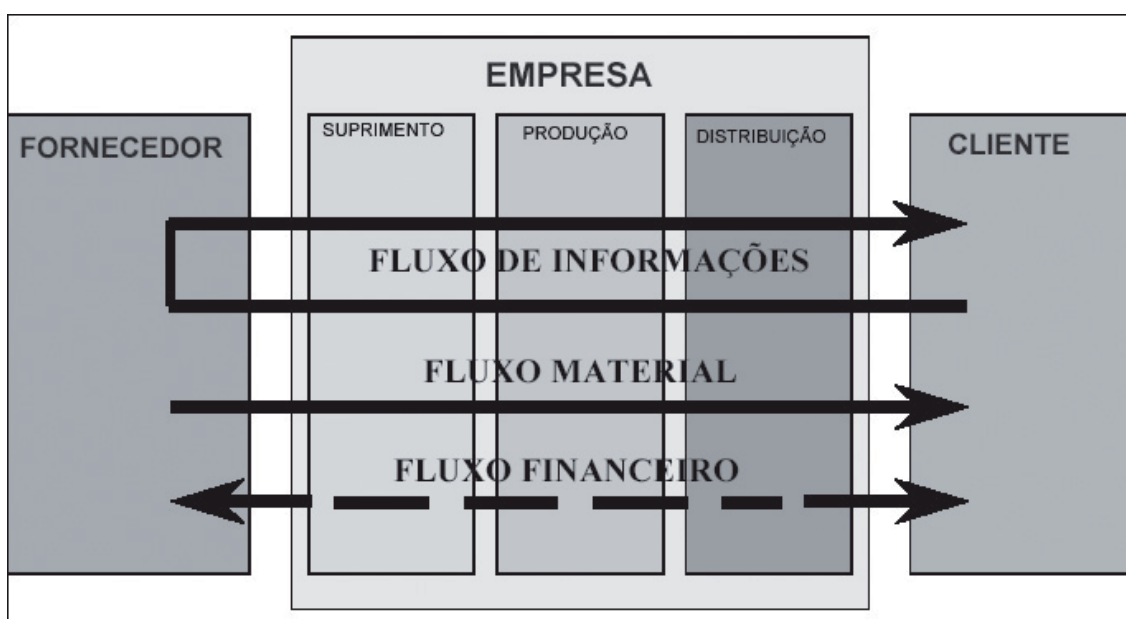


Figura 1. – Fluxos logísticos

Fonte: NOVAES (2007. Pg 37)

De acordo com PLOWNMAN in LAMBERT et al. (1998,p.10 – apud FARIA e COSTA 2009), a logística tem como objetivo, prover aos clientes os níveis de serviço por ele requeridos, com a entrega do “produto certo, no lugar certo, no momento certo, nas condições certas e pelo custo certo”.

Com a evolução dos modelos logísticos e a busca pela constante otimização e agregação de valor ao cliente, surge, então a logística integrada.

Segundo NOVAES (2007), a logística integrada é vista como um conjunto de atividades e processos interligados, cujo propósito é otimizar o sistema como um todo, minimizando os custos e, conseqüentemente, gerando valor para o cliente.

Ainda de acordo com Novaes, este diz que o grande desafio da logística integrada é aumentar o nível de serviço ao cliente com o menor custo total possível, pois com as exigências cada vez maiores de nível de serviço, normalmente, os custos logísticos tendem a aumentar.

Para Medina (2002), a logística, hoje, é considerada uma abordagem gerencial, que trata de forma sistêmica e integrada todas as atividades relacionadas aos fluxos físicos, financeiros e de informações da organização.

A logística se desenvolveu com o passar do tempo, motivado principalmente pela globalização e pela alta concorrência entre organizações que buscam, cada vez mais, otimizar seus processos e reduzir seus custos para conseguirem se destacar nesse mercado globalizado e exigente.

Dentro deste contexto, observa-se, a importância dos canais de distribuição, com a inserção de intermediários no processo de distribuição, focando a melhora do atendimento ao cliente e deixando com que cada agente do canal atue no segmento que é sua especialidade

2.2. Canais de distribuição

Um canal de distribuição representa a sequência de organizações ou empresas que vão transferindo a posse de um produto desde o fabricante até o consumidor final. (ROLNICKI, 1998 – apud NOVAES 2007). STREHLAU e TELLES (2006) complementam que canais de distribuição consistem na disponibilização de um produto do fabricante para o usuário (cliente empresarial/consumidor final), resultante de trocas entre estes e eventuais organizações de intermediação, que asseguram a continuidade da produção e do consumo.

Segundo STERN *et al.* (1996 – apud NOVAES, 2007), uma determinada cadeia de suprimento é constituída por canais de distribuição que constituem “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o uso ou consumo”.

A utilização de intermediários na cadeia de suprimento se justifica por sua maior eficiência na colocação dos produtos no mercado. (NOVAES, 2007) Isso se dá pois as empresas ganham eficiência se concentrando no seu *core competence*, obtendo um retorno maior concentrando seus investimentos no seu ramo principal de atividades.

Existe um certo paralelismo e correlação entre distribuição física de produtos e os canais de distribuição. As atividades logísticas relacionadas à distribuição física são, então, definidas a partir da estrutura planejada para os canais de distribuição. (Figura 2)

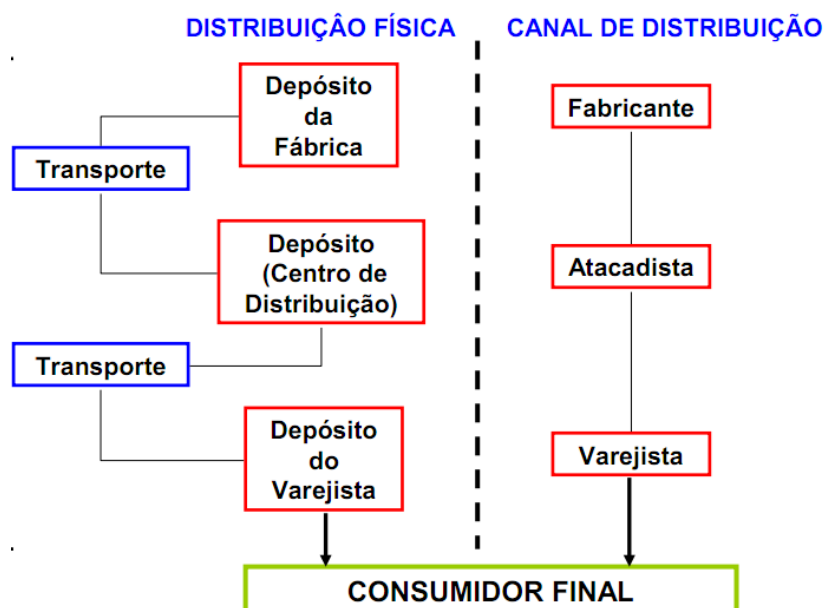


Figura 2. – Paralelismo entre canais de distribuição e distribuição física.

Fonte: NOVAES (2007, Pg. 125)

Os principais objetivos e funções dos canais de distribuição, segundo NOVAES (2007) são: garantir a rápida disponibilidade do produto nos

segmentos de mercado identificados com prioritários; intensificar ao máximo o potencial de vendas do produto em questão; buscar a cooperação entre os participantes da cadeia de suprimento no que se refere aos fatores relevantes relacionados com a distribuição; garantir um nível de serviço preestabelecido pelos parceiros da cadeia de suprimentos; garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os elementos participantes; buscar, de forma integrada e permanente, a redução de custos.

Com a busca de uma constante melhora nos níveis de serviço ao cliente, buscando uma maior confiança entre os agentes dos canais de distribuição, observou-se a importância do monitoramento para que as entregas sejam garantidas conforme previamente combinado.

2.3. Monitoramento

O processo de monitoramento logístico constitui na garantia, controle e gerenciamento da distribuição física, ou transporte, dos produtos para os clientes.

Operar um sistema de distribuição é necessário dispor de informações variadas, onde é necessário dispor de um cadastro de clientes, composto pela razão social, endereço, coordenadas geográficas e demais elementos considerados importantes para a operação logística, bem como informações utilizadas na operação de distribuição, como: as quantidades de produtos a serem entregues em cada cliente, condições para entrega, roteiros de distribuição, sequência dos clientes a serem atendidos, entre outros.(NOVAES, 2007) E, então, através dessas informações, garantir as entregas aos clientes conforme previamente combinado.

Na distribuição física são bastante comuns roteiros compartilhados por vários clientes, com o veículo realizando uma sequência de entregas numa única viagem. Há clientes que demoram muito tempo pra receber a mercadoria, forçando o veículo esperar por longos períodos, o que implica em um custo do

serviço como resultado do tempo inativo do pessoal e do equipamento alocado à distribuição física. (NOVAES, 2007) É papel do monitorador avaliar, então, se o tempo de espera compensa para tal entrega ou se é melhor seguir com as outras entregas a serem feitas.

Como forma de melhorar os fluxos de informações, entre os monitoradores e os motoristas, “grande parte das atividades de distribuição é planejada, programada e controlada por meio de *softwares* aplicativos, que ajudam no monitoramento da frota. Outros tipos de hardware são também empregados na distribuição de produtos, tais como sistema do tipo GPS para monitoramento da frota de veículos”. (NOVAES, 2007)

3. EXPERIÊNCIA PRÁTICA

3.1. Monitoramento das Entregas

Na área de monitoramento das entregas, as principais atividades constituem no acompanhamento e suporte à entrega dos produtos aos pontos de venda. Este acompanhamento consiste na constante interação entre os monitoradores e os motoristas dos caminhões para saber como está o andamento das entregas e se possui algum imprevisto em sua trajetória ou até mesmo no recebimento dos produtos.

Havendo algum caso de possível não recebimento dos produtos nos pontos de venda, é, então, contactado o vendedor e o supervisor do vendedor da região para que eles possam saber o real motivo da devolução e para que possam tentar resolver o problema do recebimento, caso não consigam resolver o problema, o produto é devolvido e volta ao Centro de Distribuição (CD) para uma possível reentrega, ou para o cancelamento de sua nota fiscal e venda.

Os monitoradores têm na tela do computador uma planilha onde vão atualizando constantemente as ocorrências do dia, seja checando e

acompanhando quantas entregas ainda restam para os motoristas e, através do horário, estabelecendo prioridades de entregas pois alguns pontos de venda só recebem até determinado horário, até discriminando quais entregas foram devolvidas e quais serão reentregues e quais os motivos para que isso tenha ocorrido. A cada devolução ou reentrega, os monitoradores comunicam aos vendedores, supervisores da região, gestores e coordenadores via e-mail, a quantidade de produto devolvida e o motivo da devolução. Com o término das entregas, os monitoradores ficam responsáveis pela conferência das mercadorias que voltaram ao CD, fruto de algum não recebimento.

Após essa conferência e com todos os carros de volta ao pátio, os monitoradores preenchem as planilhas de devolução e reentrega, atualizam os dados das entregas e mandam para os gestores uma planilha geral diária, mostrando como foi o desempenho do dia.

3.2. Monitoramento Financeiro

As atividades na área financeira ocorrem com a chegada das notas fiscais vindas das entregas.

Cada motorista tem seu extrato de entrega com as quantidades de entregas a serem feitas e os números das notas fiscais com que ele está saindo. Ao chegarem ao CD, os motoristas passam por uma conferência dos canhotos das notas fiscais que estão apresentando com seu extrato de entregas, para que se tenha certeza de que todas as entregas foram realmente entregues, ou para saber qual não foi recebida pelo cliente.

Caso a venda seja à vista, há a prestação de contas do motorista, onde este deve fazer o depósito das entregas à vista na conta da Asa Alimentos, levando somente as moedas que não derem para ser depositadas no envelope e o comprovante de depósito. Isso se dá para melhor controle da parte financeira da matriz sob suas filiais e por não ter estrutura suficiente para guardar grandes quantias em seu CD.

As mercadorias não recebidas pelos pontos de venda, após a conferência da quantidade devolvida pelo monitoramento, é passada para a parte financeira, para que, então, possa ser dado baixa nas cobranças dos clientes e para que a nota fiscal esteja cancelada.

O fluxo de caixa do CD consiste em descrever todos os valores depositados na conta da empresa no dia e a quantidade em moedas que está ficando no caixa de cada dia.

Terminado todo esse procedimento, o dia acaba e o monitoramento volta a funcionar no dia seguinte a partir do momento que os carros saem para fazer as entregas do dia.

4. ANÁLISE

As etapas em um dia de acompanhamento no monitoramento logístico da empresa ASA ALIMENTOS são abaixo descritas:

Data: 25 de novembro de 2011.

Local: Centro de Distribuição ASA ALIMENTOS

Etapas:

- Após roteirizado e com os caminhões carregados para começarem as entregas, iniciou-se o monitoramento dos veículos.
- O monitoramento começou com o preenchimento de uma planilha com os horários de chegada dos motoristas e com o horário de saída do CD para as entregas.
- Neste dia, haviam 24 caminhões rodando, cada um em uma rota diferente, e estas separadas por regiões administrativas.
- Os monitoradores faziam ligações constantes para os motoristas para ter uma noção de quantas entregas ainda restavam com cada um e para verificar o andamento das mesmas. Através do acompanhamento pelas ligações, o monitorador acompanhava o extrato das notas fiscais que estavam na rua e com uma planilha de ocorrências do que acontecia no dia. Qualquer ocorrência era passada diretamente para o computador da empresa, no qual o monitorador acompanhava o processo. Neste dia houve a ocorrência de três devoluções e uma reentrega, as devoluções foram fruto de erro de pedido gerado pelo vendedor e a reentrega fruto de mercadoria expedida errada para o cliente.
- A preferência da rota, são os mercados de horário, geralmente grandes redes de supermercados que só aceitam receber as mercadorias até as 15 horas. Neste dia havia uma média de três

mercados de horário por rota, que, após atendidos deu-se continuidade ao restante das entregas.

- Os caminhões tiveram um limite máximo de 20 minutos de permanência em cada cliente. Neste dia, não houve nenhum imprevisto no qual o motorista tivesse que retirar o carro.
- Com a chegada dos caminhões de volta ao CD, os que tiveram devolução ou reentrega já param diretamente nas Docas para poder descarregar o que ficou no caminhão.
- A descarga foi feita com a apresentação de um ticket, que o monitoramento entregou ao motorista. Após descarregar e conferir o peso feito pela expedição, o monitorador checkou os pesos de devolução e conferiu com as das notas fiscais. Neste dia todos os pesos das devoluções bateram com os pesos das notas fiscais, não havendo nenhum incidente ou possível falta de mercadoria.
- Com a chegada dos motoristas das entregas, realizou-se, então, as conferências das entregas e as prestações de contas na parte financeira.
- As conferências das entregas foram feitas através do extrato de carga de cada motorista, que tinham as informações dos locais, das quantidades de entregas e de quais números de nota fiscal o motorista saiu no dia. A conferência foi feita através da apresentação dos canchotos das notas fiscais devidamente preenchidos, o que caracteriza que o cliente recebeu a mercadoria. Os que forem caso de reentrega ou devolução a conferência é feita com a nota fiscal e com o ticket de devolução da mercadoria.
- Quando a entrega possui nota fiscal para recebimento à vista, o motorista deve passar num banco e efetuar o depósito na conta da ASA, levando somente o comprovante de depósito e as moedas ao CD. Nesse dia tinham cinquenta notas fiscais à vista, todas foram corretamente depositadas na conta.

- As notas fiscais que foram fruto de devolução passam pelo cancelamento da nota e do boleto de cobrança. Neste dia teve-se três notas canceladas. As notas de reentregas são separadas e são refaturadas para que possam ser entregues no dia seguinte. Neste dia houve uma nota refaturada.
- Com o término de toda a conferência e com a chegada de todos os motoristas o dia terminou voltando-se para a área de monitoramento, no qual iniciou-se novamente todo o processo de roteirização e faturamentos para o dia seguinte.

5. CONCLUSÕES

Para que as organizações possam ser mais competitivas e mais eficientes nesse mercado tão exigente, é preciso que as organizações passem a dar maior importância à logística, mas é necessário que hajam pessoas capacitadas e de acordo com a ideologia da empresa para que se tenha um bom retorno desta área.

Este relatório trouxe a vivência com uma área da logística que é o monitoramento, mas permitindo, também, todo o acompanhamento dos processos logísticos de uma empresa do setor do agronegócio brasileiro.

O processo de monitoramento é essencial para que os clientes da Asa Alimentos possuam um serviço de qualidade, com foco na adição de valor ao cliente e na eficiência de atendimento às demandas dos clientes. Essa área da logística, tem como função a garantia de entrega dos produtos aos clientes na hora, local e nas condições adequadas.

Os problemas que se submetem à área de monitoramento, como a falta de comunicação ou falta de informação dos motoristas que estão atendendo aos clientes para como os monitoradores, são de fundamental importância para que todas as entregas sejam feitas como programadas, excluindo, ao máximo, ocorrências de não recebimento dos produtos e insatisfação dos clientes.

Uma alternativa que ajuda no processo de melhoramento de informação e comunicação com os carros que estão na rua fazendo as entregas é a adoção de *softwares* integrados monitorados via GPS, conseguindo, então, informações imediatas, com maior velocidade de resposta, melhorando a agilidade e a eficiência na comunicação.

Com uma logística desenvolvida e com pessoas capacitadas, as organizações conseguem se destacar frente aos concorrentes, melhorando seus níveis de serviço e otimizando seus custos.

6. REFERÊNCIAS

RICARTE, M. A. C. **A Importância Dos Custos Logísticos Na Cadeia De Suprimentos**. São Paulo: Widesoft Sistemas, 2002. Disponível em <http://www.pauloangelim.com.br/artigos3_52.html>. Acesso em: 23 de novembro de 2011.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O Processo De Integração Da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

NOVAES, A. G. **Logística E Gerenciamento Da Cadeia De Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. 3. ed., revista, atualizada e ampliada, 5. tirag. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MEDINA, Jovane M. **Cadeia de abastecimento no Comércio Eletrônico sob a ótica de redes flexíveis - um método de estruturação**.

Florianópolis, 2002, 289f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O Processo De Integração Da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

FARIA, A.C; COSTA, M.F.G. **Gestão de Custos Logísticos**. – 1. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009

ROLNICKI, K. (1998). **Managing Channels of Distribution**, Amacom – American Management Association, Nova York, NY.

STERN, L. W., El-Ansary, A.I. e Coughlan, A.T. (1996, 5ª edição). **Marketing Channels**, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

TELLES, Renato; STREHLAU, Vivian Iara. **Canais de marketing e distribuição: conceitos, estratégias, gestão, modelos de decisão**. São Paulo: Saraiva, 2006.